



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

# **IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

**MARÍA ISABEL MOSCOSO PINZÓN**

**551141**

**JOHN ALEXANDER BELTRÁN PALACIOS**

**551143**

**CARLOS ALFONSO VARGAS MUÑOZ**

**551147**



# INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas destinan parte de sus recursos a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de éstas, por ello tienden a desconfiar de los procesos e innovación. No consideran su situación actual para mejorar la productividad, innovación y ampliar su mercado.

De allí el apoyar a las pequeñas empresas en la implementación para el desarrollo de la herramienta gerencial *Balanced Scorecard*, buscando formas de mejoras a corto y largo plazo.



# LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación gestión integral y dinámica de las organizaciones empresariales.

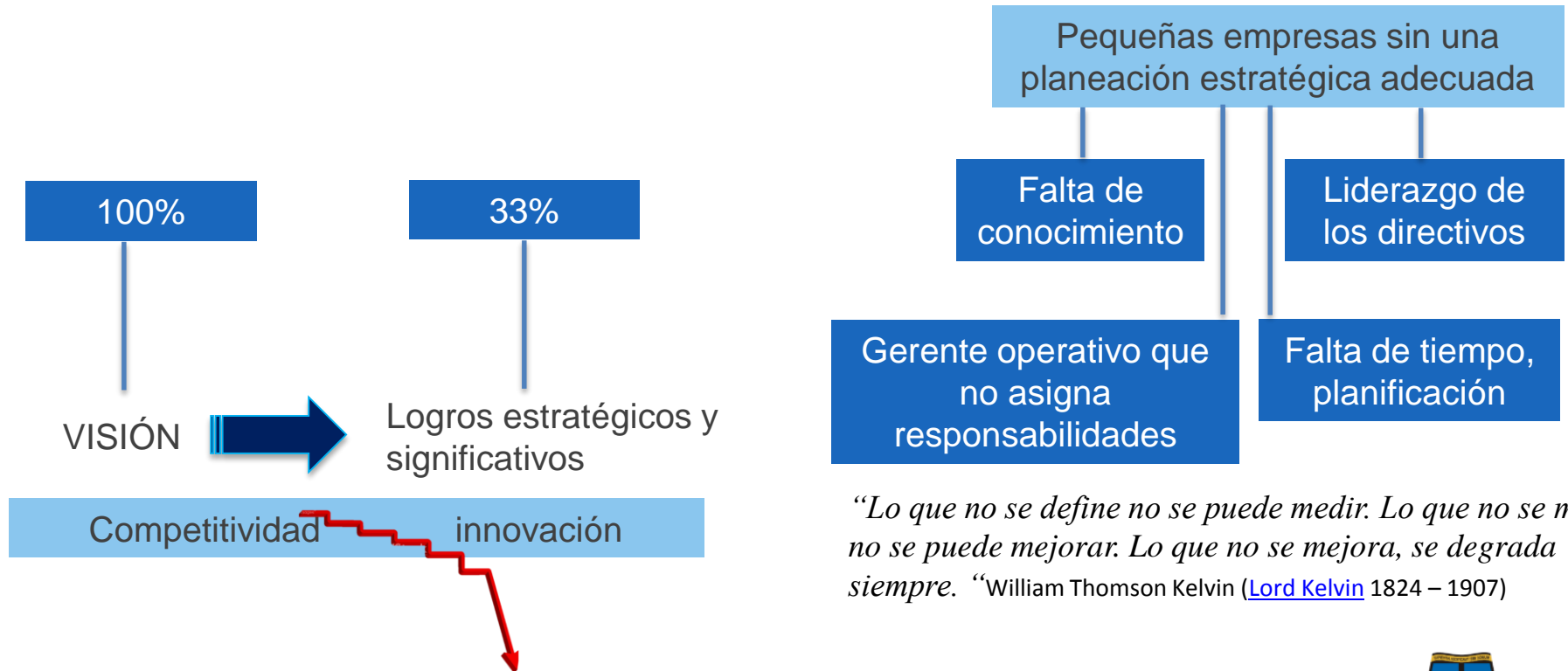
## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué determinantes influyen en la implementación de la planificación estratégica y el desarrollo de la herramienta *Balanced Scorecard* para el mejoramiento de las perspectivas; financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento en una pequeña empresa?



# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muy pocas las empresas que pese a contar con una visión estratégica logran convertirla en realidad.

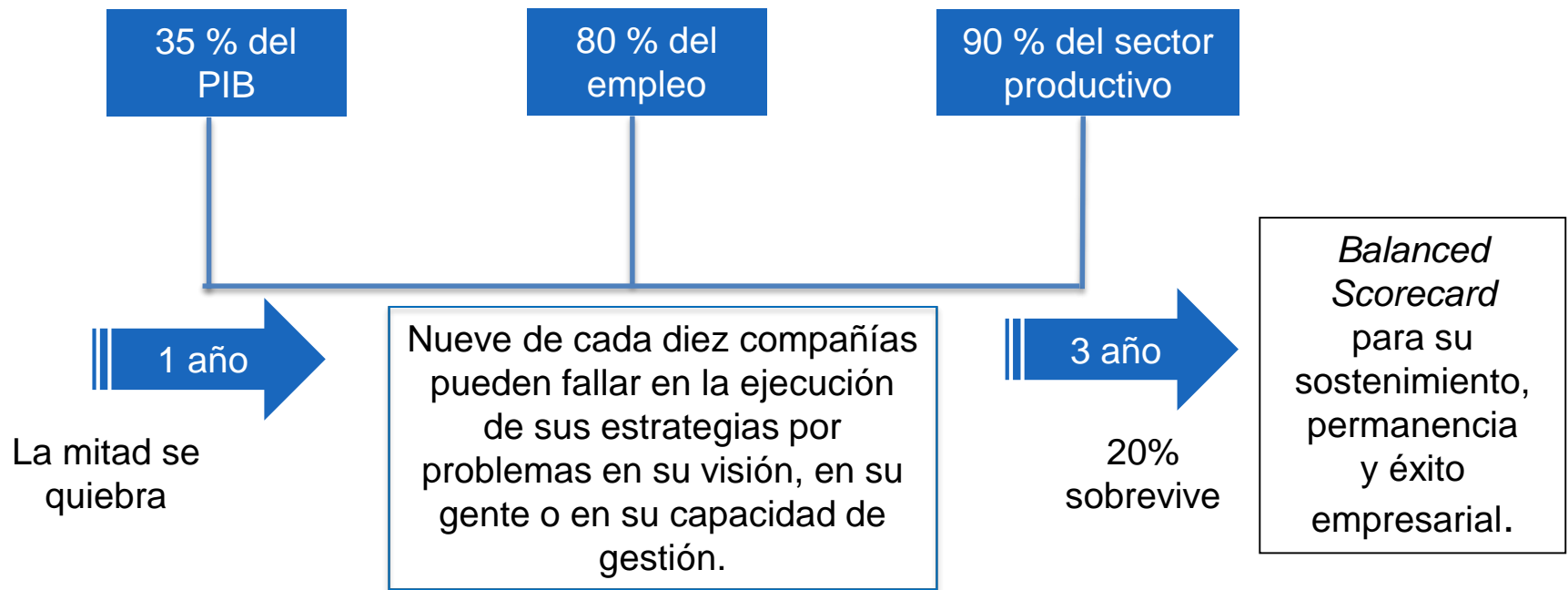


# VARIABLES DEL PROBLEMA





# JUSTIFICACIÓN



Mantenerse en el mercado y ser competitivas.

Situación actual

mejorar la productividad

innovar y ampliar los mercados





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia  
Facultad de Ingeniería

**ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA DE OBRAS**

SNIES: 4140

[www.ucatolica.edu.co](http://www.ucatolica.edu.co)  
Diagonal 46A # 158-10, sede B Claustro, bloque O  
Pbx: 327 73 00 ext: 3244, 3139, 3190  
[gerenciadeobras@ucatolica.edu.co](mailto:gerenciadeobras@ucatolica.edu.co)

POSGRADOS

## OBJETIVO GENERAL

Implementar la metodología para el desarrollo del *Balanced Scorecard* en una pequeña empresa analizando sus características internas, diseñando los objetivos estratégicos y formulando los indicadores de gestión bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.







UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia  
Facultad de Ingeniería

## ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE OBRAS

SNIES: 4140

[www.ucatolica.edu.co](http://www.ucatolica.edu.co)  
Diagonal 46A # 158-10, sede B Claustro, bloque O  
Pbx: 327 73 00 ext: 3244, 3139, 3190  
[gerenciadeobras@ucatolica.edu.co](mailto:gerenciadeobras@ucatolica.edu.co)

POSGRADOS

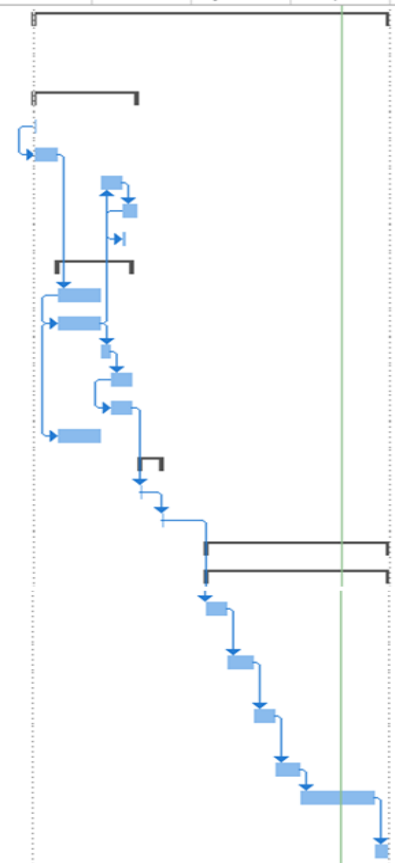
## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la pequeña empresa para determinar las estrategias a utilizar.
- ❖ Describir las estrategias a utilizar mediante los objetivos de la pequeña empresa.
- ❖ Proponer el BSC bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento en la pequeña empresa.



# DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesora	11 feb '18	22 abr '18	1 jul '18	9 sep '18	11
1	→	<b>IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL BSC</b>	<b>241 días</b>	<b>lun 12/03/18</b>	<b>vie 16/11/18</b>						
2	→	<b>Generalidades</b>	<b>70 días</b>	<b>lun 12/03/18</b>	<b>mié 23/05/18</b>						
3	→	Línea de Investigación	1 día	lun 12/03/18	lun 12/03/18						
4	→	Planteamiento del Problema	15 días	lun 12/03/18	mar 27/03/18	3CC					
5	→	Justificación	15 días	vie 27/04/18	sáb 12/05/18	10					
6	→	Objetivos	10 días	sáb 12/05/18	mié 23/05/18	5					
7	→	Presupuesto	2 días	sáb 12/05/18	mar 15/05/18	6CC					
8	→	<b> Marcos de referencia</b>	<b>52 días</b>	<b>mar 27/03/18</b>	<b>sáb 19/05/18</b>						
9	→	Marco conceptual	30 días	mar 27/03/18	vie 27/04/18	4					
10	→	Marco teórico	30 días	mar 27/03/18	vie 27/04/18	9CC					
11	→	Marco jurídico	7 días	vie 27/04/18	vie 4/05/18	10					
12	→	Marco geográfico	15 días	vie 4/05/18	sáb 19/05/18	11					
13	→	Marco demográfico	15 días	vie 4/05/18	sáb 19/05/18	12CC					
14	→	Estado del arte	30 días	mar 27/03/18	vie 27/04/18	10CC					
15	→	<b> Entrega</b>	<b>15 días</b>	<b>vie 25/05/18</b>	<b>sáb 9/06/18</b>						
16	→	Entrega documento	0,5 días	vie 25/05/18	vie 25/05/18	13FC+5 días					
17	→	Sustentación	0,5 días	sáb 9/06/18	sáb 9/06/18	16FC+14 días					
18	→	<b> Metodología</b>	<b>124 días</b>	<b>mié 11/07/18</b>	<b>vie 16/11/18</b>						
19	→	<b> Fases del trabajo de grado</b>	<b>124 días</b>	<b>mié 11/07/18</b>	<b>vie 16/11/18</b>						
20	→	Recolección de Información de ASSERING	15 días	mié 11/07/18	jue 26/07/18	17FC+30 días					
21	→	Elaboración DOFA ASSERING	17 días	jue 26/07/18	lun 13/08/18	20					
22	→	Elaboración misión, visión, valores organizacionales	16 días	lun 13/08/18	mié 29/08/18	21					
23	→	Objetivos estratégicos	17 días	mié 29/08/18	sáb 15/09/18	22					
24	→	Modelo Balanced Scorecard	49 días	sáb 15/09/18	mar 6/11/18	23					
25	→	Productos a entregar	10 días	mar 6/11/18	vie 16/11/18	24					



# PRESUPUESTO

RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Personal	\$3.600.000	\$ 10.800.000
Especialista	\$80.000	\$400.000
Equipos	\$ 320.000	\$ 960.000
Materiales	\$ 312.000	\$ 312.000
Salidas de campo	\$ 60.000	\$ 300.000
Material bibliográfico	\$ 100.000	\$ 100.000
Mantenimiento	\$ 50.000	\$ 150.000
Gastos de representación	\$ 30.000	\$ 150.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$13.172.000</b>



# MARCO CONCEPTUAL

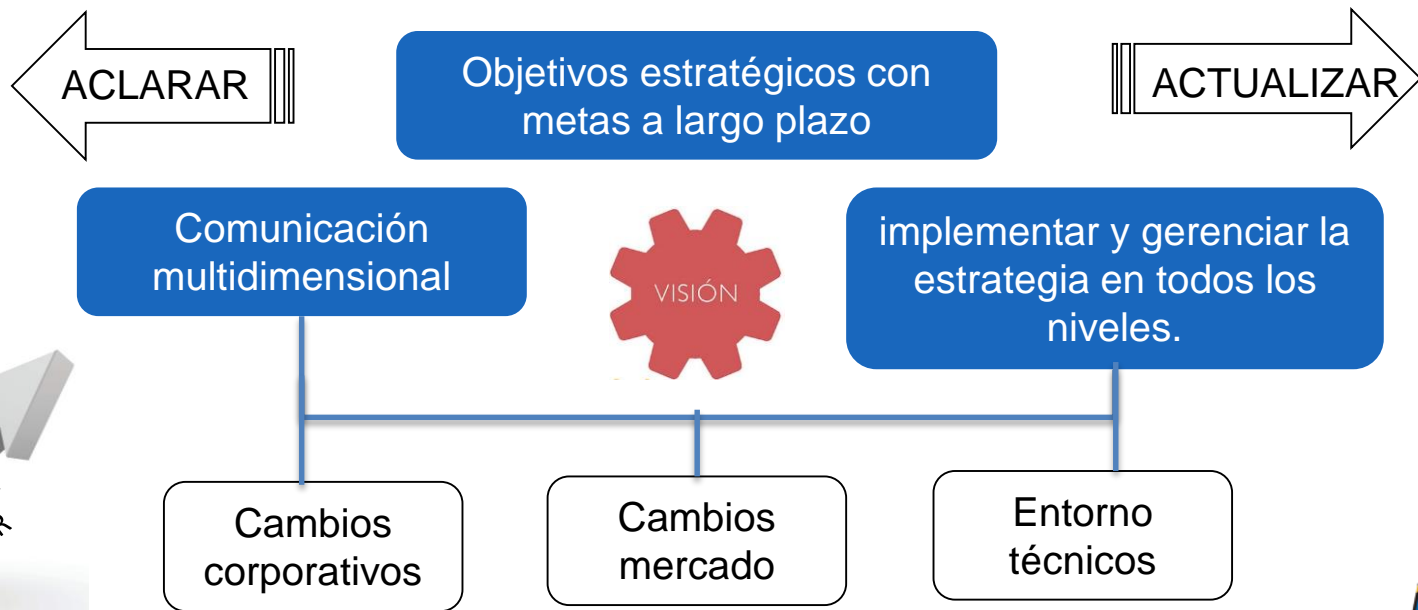
Se definen alfabéticamente los conceptos e ideas de la metodología y la implementación del *Balanced Scorecard*.



# MARCO TEÓRICO

## BALANCED SCORECARD

Según teóricos del *Balanced Scorecard*, este ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores.

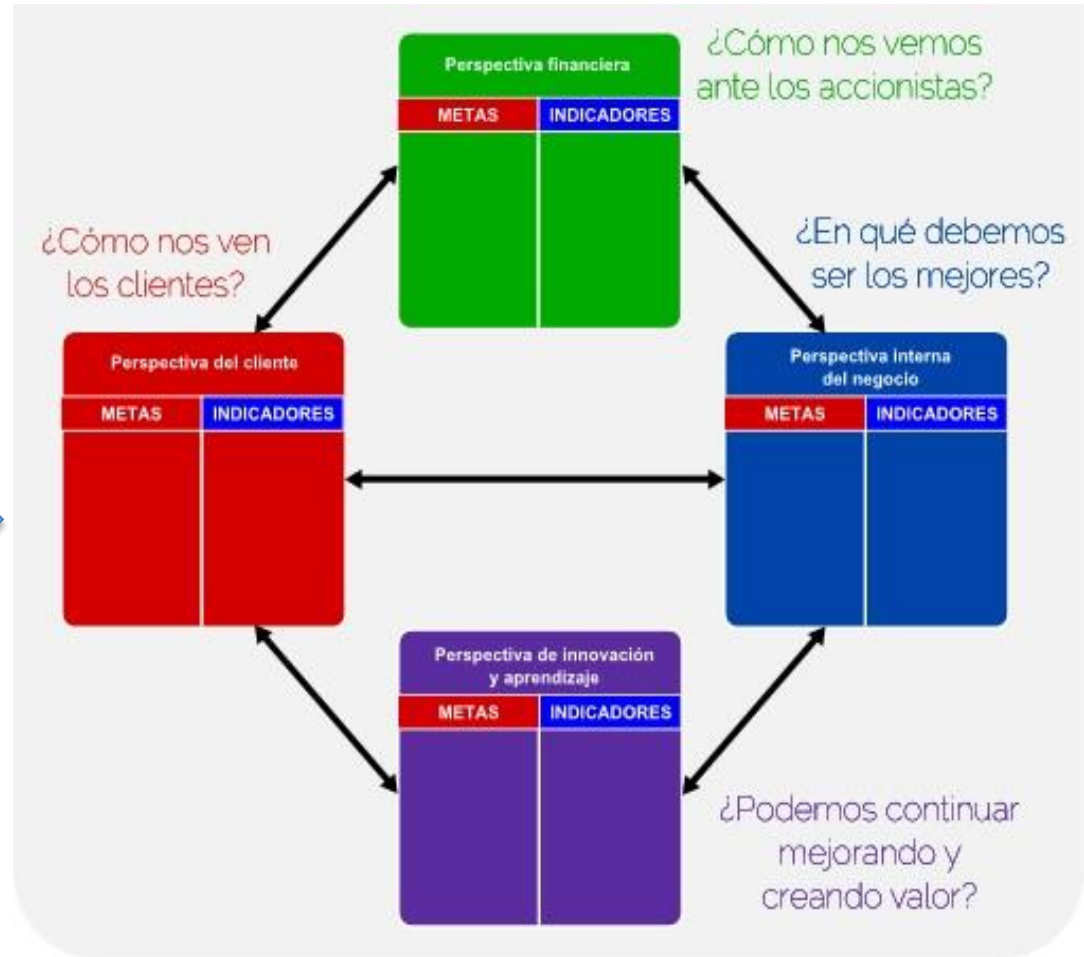


# PERSPECTIVAS

Contribuyendo:  
Organizar el modelo de  
negocio y estructurar los  
indicadores y la  
información.

Estrategia integrada.

Visión global de la  
empresa



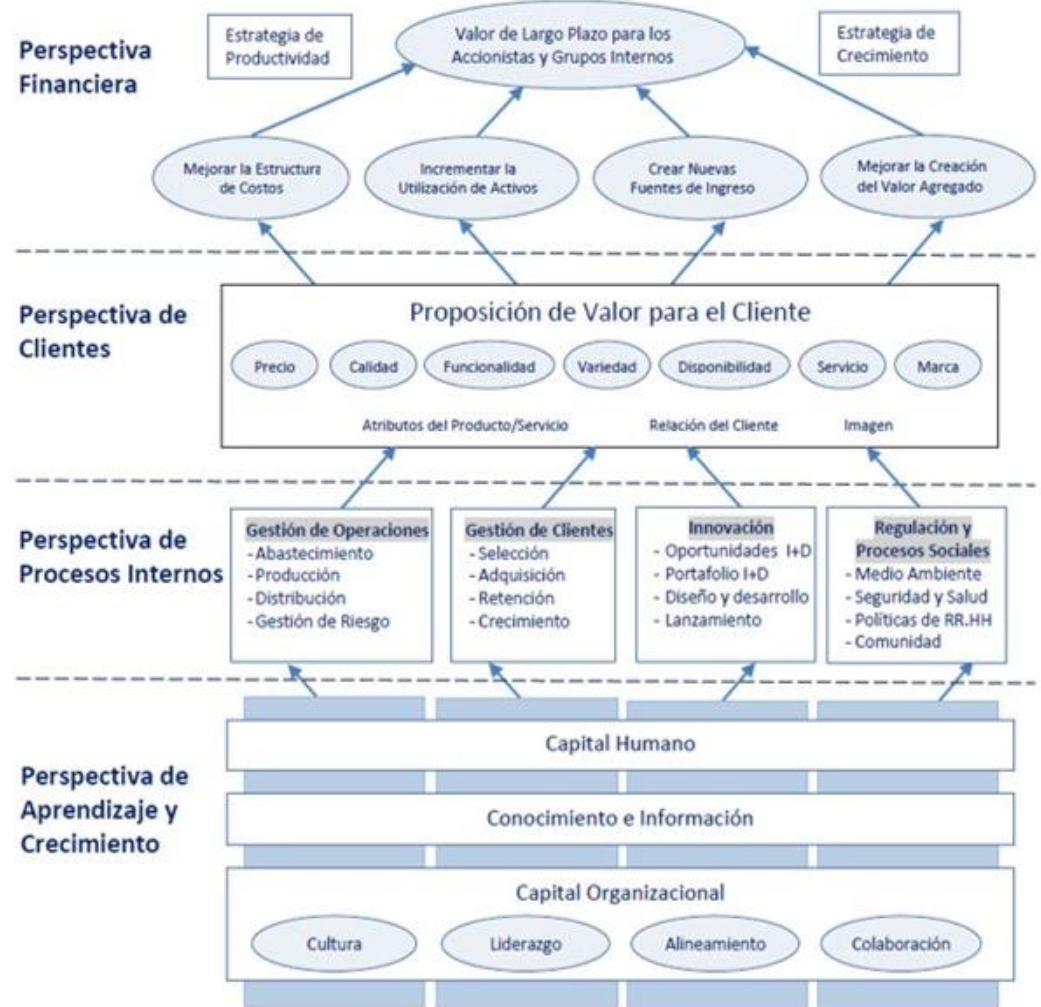


# MATRIZ DE CUADRO DE MANDO



Objetivos  
Indicadores

Metas  
Iniciativas



# BENEFICIOS A LAS EMPRESAS

Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

Redefinición de la estrategia de acuerdo con resultados.

Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

Orientación hacia la creación de valor.

Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.



# MARCO JURÍDICO

- ❖ La Norma ISO 9001:2015 determina criterios para el desarrollo de indicadores, planeación estratégica, seguimiento, medición y análisis concebidos en el *Balanced Scorecard*.



# POBLACIÓN IMPACTADA Y MARCO GEOGRÁFICO

Actividad económica	Serie original	Serie desestacionalizada
	Tasa de crecimiento anual	Tasa de crecimiento trimestral
	2018 <sup>Pr</sup> -I / 2017 <sup>Pr</sup> -I	2018 <sup>Pr</sup> -I / 2017 <sup>Pr</sup> -IV
Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales	-9,2	-7,2
Construcción de carreteras y vías de ferrocarril <sup>2</sup>	-6,4	-8,2
Actividades especializadas para la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil <sup>3</sup>	-8,2	-5,7
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>-8,2</b>	<b>-5,5</b>

Por su elevado número y por el tipo de bienes que producen, se encuentran enfrentadas en su competencia intensiva y no tienen ninguna influencia sobre la fijación de precios en el mercado.



Bogotá siguió siendo el principal centro de negocios del país.

Localidad	Número de empresas	Porcentaje de representación
<b>Suba</b>	75.301	Representa el 10% de la ciudad
<b>Kennedy</b>	62.877	Representa el 8,7% de la ciudad
<b>Engativá</b>	60.497	Representa el 8,3% de la ciudad
<b>Usaquén</b>	57.871	Representa el 8% de la ciudad
<b>Chapinero</b>	53.493	Representa el 7,4% de la ciudad



# ESTADO DEL ARTE

Como primeros referentes en Colombia que implementaron el *Balanced Scorecard*, fueron las multinacionales, Kimberly Clark ExxonMobil y el Banco de Crédito.



Etapas del *Balanced Scorecard*



# FASES DEL TRABAJO

**Fase 1:** recolección de información

**Fase 2:** elaboración del DOFA

**Fase 3:** elaboración misión, visión, valores organizacionales

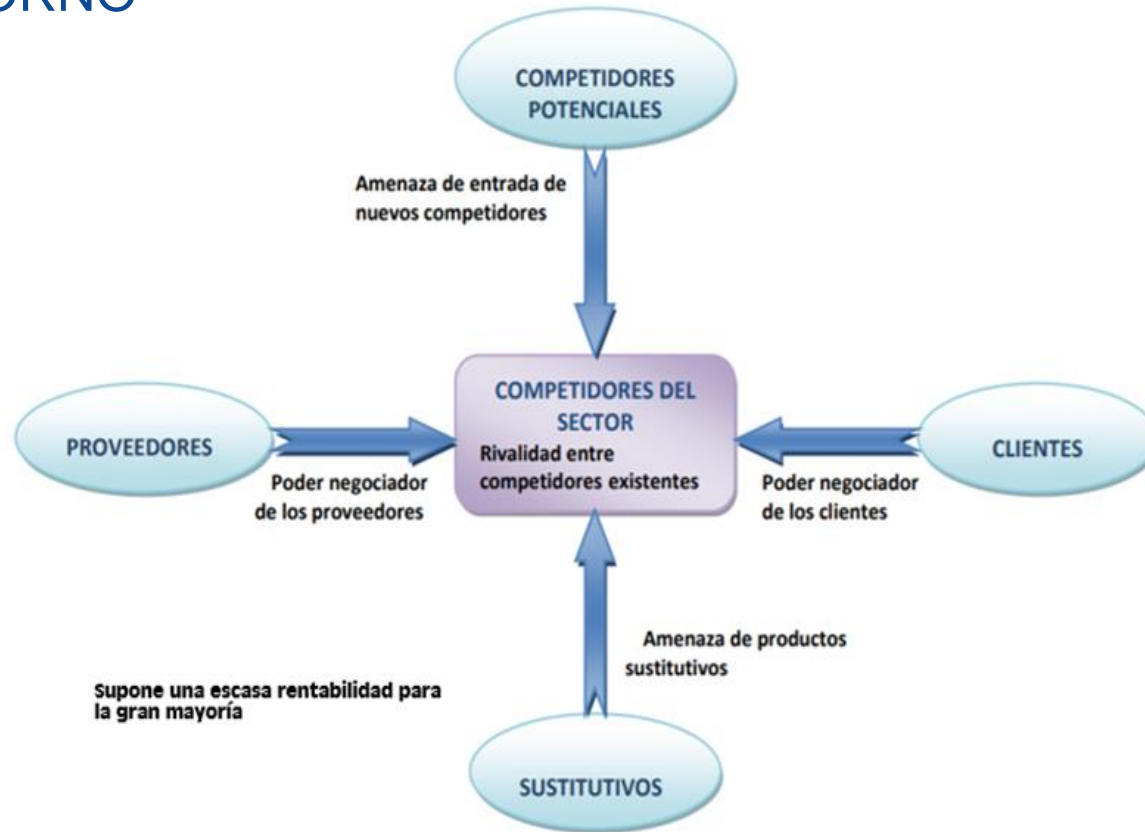
**Fase 4:** modelo *Balanced Scorecard*





# FASE 1: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

## MICRO-ENTORNO



## MICRO-ENTORNO

CLIENTES PÚBLICOS	CLIENTES PRIVADOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA
Instituto Distrital de Recreación y Deportes IDRD	Fundación Gimnasio Campestre	Geointro Geotécnista	Equiver S. A. S.
C.S.A Policía Nacional	Recubretec	Vianing S. A. S.	Prados y Riegos, Servicios Integrales Ltda.
Alcaldía Local de la Candelaria	Comunidad Franciscana San Bernandino	Golf y turf	Civing Ingenieros Contratistas S. A. S.
Alcaldía de La Mesa	Fundación Educativa Rochester	Laboratorio Martha Lucia Romero	R y M Ingeniería S. A. S.
	Varego S. A. S.		

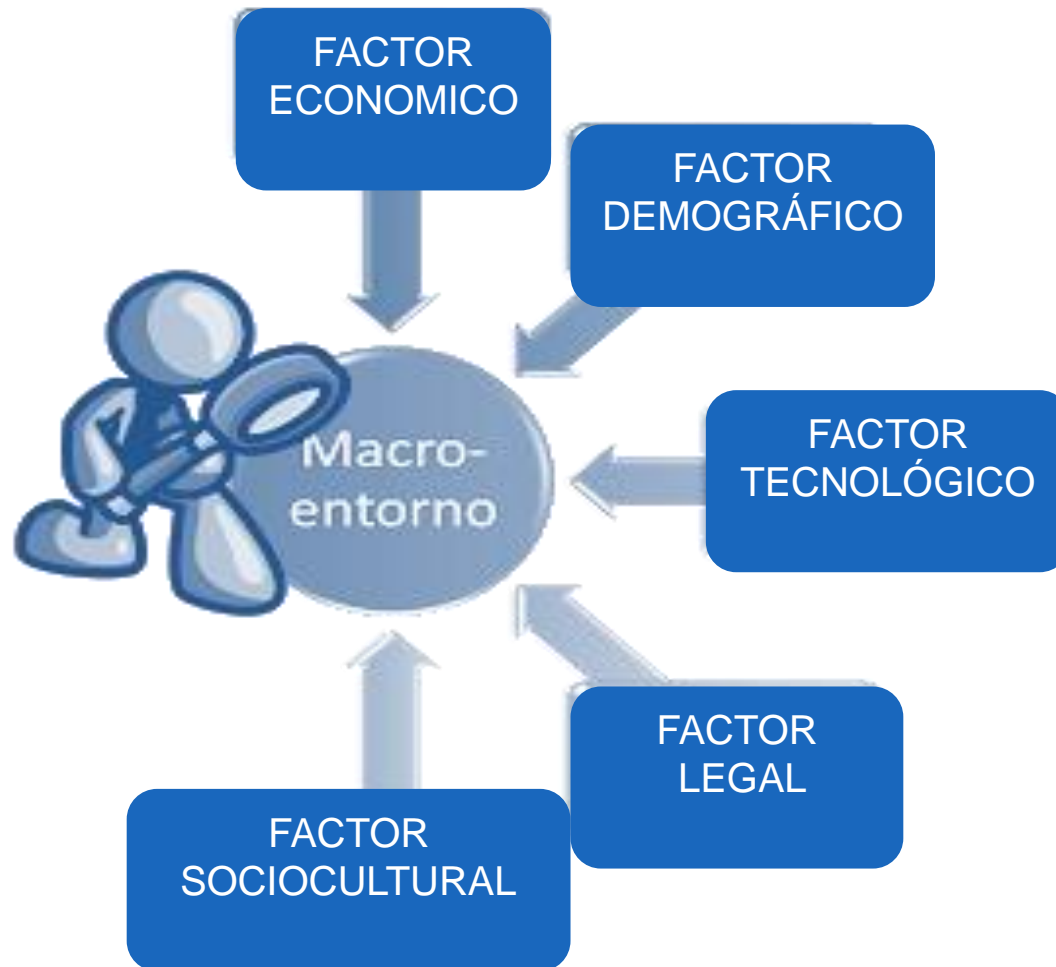


## PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

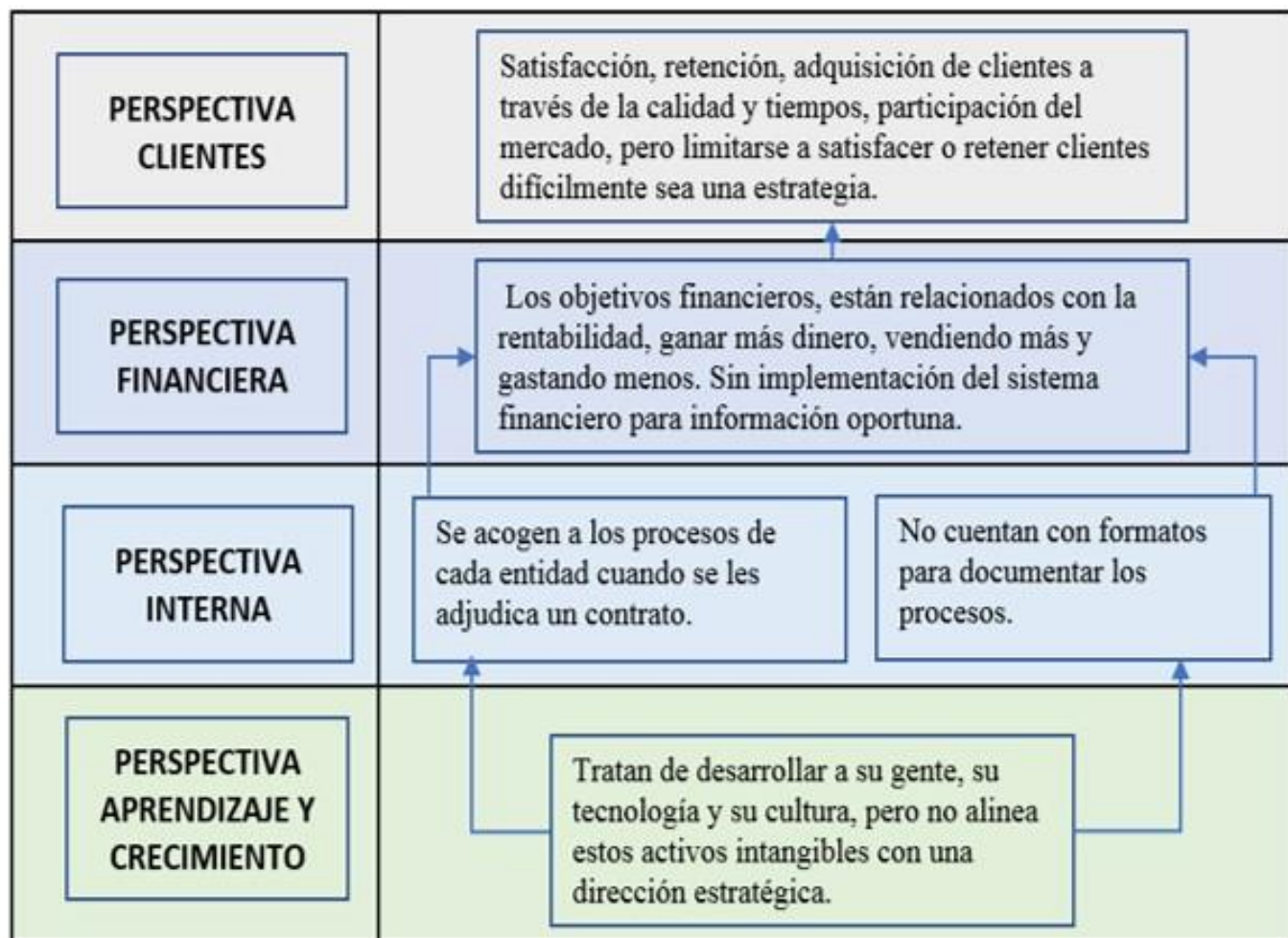
PERSONA	CARGO	DIVISIÓN	PROFESIÓN
Gildardo Llano Bernal	Gerente	Administrativa	Ingeniero Industrial
Giset Llano Ortega	Coordinadora Administrativa	Administrativa	Estudiante Contaduría
Raúl David Llano	Auxiliar Administrativo	Administrativa	Estudiante
Julieth Karolaine Espitia	Secretaria	Administrativa	Estudiante
Ana María Giraldo	Contadora	Administrativa	Contadora Pública
Margarita Herrera Galvis	Directora de Interventoría	Técnica	Arquitecta Esp.
Natalia Rivera Ramos	Residente topográfica	Técnica	Topógrafa
Diana Carolina Rodríguez	Residente topográfica	Técnica	Topógrafa
Roger Alfredo Arcos Trujillo	Residente de Interventoría	Técnica	Topógrafo
Sandra Milena Arias Poveda	Residente de Interventoría	Técnica	Topógrafo



# MACRO ENTORNO



# CULTURA DE LA EMPRESA



# ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



IDEAS DE  
DESARROLLO S. A. S.



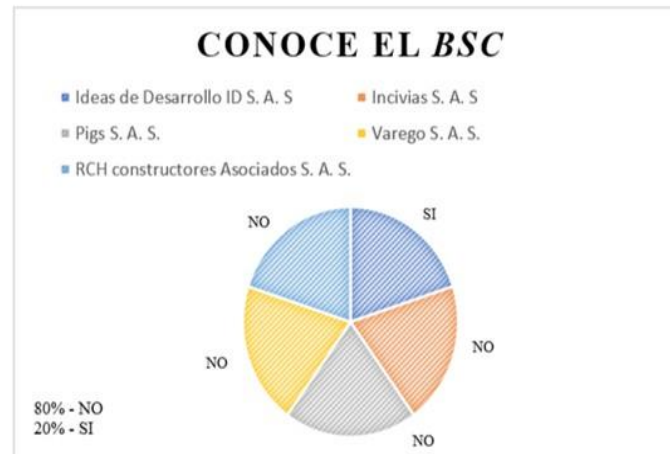
INCIVIAS S. A. S.



VAREGO S. A. S.



PROYECTOS DE INGENIERÍA Y  
CONSULTORIA S. A. S.



RCH S. A. S.





# FASE 2: ELABORACIÓN DEL DOFA

## MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CF	PESO
<b>OPORTUNIDADES-O</b>			
a. Existe otros sectores de la construcción que se puede incluir en el mercado	7,5%	1	0,075
b. Se puede contar con otras líneas de financiación para créditos que ofrece el gobierno	8,5%	2	0,17
c. Se pueden adquirir nuevas tecnologías.	15,0%	2	0,3
d. Se puede incorporar la factura electrónica que permite reducción de costos de facturación, seguridad y rapidez en la emisión de comprobantes, mejorar el servicio al cliente y mayor control documental	8,0%	1	0,08
e. Se cuenta con cinco (5) clientes importantes, los cuales anualmente destinan recursos para el mantenimiento de escenarios deportivos.	9,0%	4	0,36
f. Cuenta con la posibilidad de acceder a créditos bancarios	8,0%	4	0,32
g. En Colombia habrá un crecimiento económico importante en el 2019	7,0%	1	0,07



## MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CF	PESO
<b>AMENAZAS-A</b>			
a. Dentro del presupuesto general de la nación no se tendrá en cuenta presupuesto para la construcción salvo macro proyectos de inversión.	7,0%	3	0,21
b. Se tienen cinco (5) competidores directos	10,0%	4	0,4
c. Existen gramas sintéticas más avanzadas que mejora las especificaciones técnicas y estándares de calidad de las actuales.	20,0%	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,2</b>



## MATRIZ EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CF	PESO
FORTALEZAS-F			
1. Se cuenta con maquinaria y equipo propio.	6,25%	4	0,25
2. Se presenta un índice de endeudamiento del 0,23 lo que indica que cuenta con un Activo total importante.	5,25%	3	0,1575
3. Se cuenta con una amplia experiencia en la interventoría, mantenimiento y construcción de canchas, lo que los convierte en una de las empresas más especializadas del país.	6,25%	4	0,25
4. Cuenta con profesionales técnicos especializados, lo que hace que sus proyectos se realicen con calidad.	6,25%	4	0,25
5. Cuenta con una infraestructura de oficinas propia.	3,25%	3	0,0975
6. Tiene buenas referencias con sus proveedores.	3,00%	3	0,09
7. Es una empresa con reconocimiento en el mercado.	10,25%	4	0,41
8. Cumple con todas su obligaciones y pagos	4,00%	3	0,12
9. Todos los servicios prestados son con calidad así como los materiales utilizados en sus proyectos	7,25%	4	0,29



## MATRIZ EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CF	PESO
<b>DEBILIDADES-D</b>			
1. No tiene una dirección estratégica.	10,25%	2	0,205
2. No se cuenta con departamentos especializados para el desarrollo de cada función.	5,75%	1	0,0575
3. No cuenta con sistemas de apoyo para la formación y capacitación formal de los trabajadores.	7,25%	2	0,145
4. Cuentan con un sistema financiero, pero no está implementado, lo que no permite tener información oportuna	6,50%	2	0,13
5. No tiene objetivos, valores y metas claras precisas.	7,25%	2	0,145
6. No se tiene un manual de procesos y procedimientos.	4,00%	1	0,04
7. No se cuenta con personal suficiente en cada área específica, especialmente en licitaciones	7,25%	1	0,0725
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,7</b>



## RESULTADOS MATRIZ MCPE

No.	ORDEN DE ESTRATÉGIAS ATRACTIVAS	TOTAL
1	e.7 Aumentar el número de clientes mediante publicidad estratégica y trabajo en equipo con los clientes actuales.	6,30
2	a.1.2.5.6.7.Incorporar la construcción de Vivienda de Interés Social, contratando personal suficiente y especializado en este sector y creando departamentos que direccionen cada área específica bajo procesos internos estandarizados que permitan consolidar nuevos objetivos, metas y valores organizacionales.	5,85
3	a.g.3.5.7.Crear un departamento de proyectos que diseñe y proponga campos deportivos en el territorio nacional a clientes privados como proyectos de inversión a mediano y largo plazo	5,40
4	c.d.4. .implementar el sistema financiero lo que les va permitir tener la información oportuna y conocer cómo se encuentran cada uno de sus indicadores, además les va a reducir tiempos en los procesos de la presentación de impuestos y el seguimiento y la trazabilidad financiera va a ser más detallada.	5,25
5	b.2. Seccionar y estructurar la empresa por seis (6) departamentos y ubicar al personal actual como el nuevo en cada uno de ellos según la especialidad: dirección general, compras y finanzas, administración y recursos humanos, compras y ventas, proyectos y licitaciones, técnico y operativo para ser más eficientes ante la competencia actual y venidera.	5,10



No.	ORDEN DE ESTRATEGÍAS ATRACTIVAS	TOTAL
6	b.f.2.8 Aumentar sus ingresos mediante expansión de sus operaciones a nivel nacional	4,80
7	a.1.3 Desarrollar convenios y unir fuerzas con socios estratégicos que cuenten con experiencia en otros sectores de la industria de la construcción que le permitan a Asesoría Suministro y Servicios S. A. S. ampliar sus servicios.	4,58
8	c.4 Aprovechar y capacitar a los profesionales especializados en las nuevas e innovadoras gramas sintéticas.	4,43
9	b.c.9. Hacer una campaña publicitaria informando a todos sus clientes la creación de una página web con toda la información tanto de la empresa y su trayectoria en el mercado incluyendo sus nuevos productos.	4,13
10	c.3. Realizar la inscripción a centros de formación como el SENA y Cámara de Comercio para que brinde a los empleados capacitaciones en diferentes áreas y le permita a la empresa incursionar con nuevas tecnologías con las que los empleados sean más perceptivos.	3,23
11	a.c.3.7. Contratar personal profesional y capacitarlo en las actividades que ejecuta la empresa para que busque clientes y oferte construcción de escenarios deportivos, polideportivos con nuevas tecnologías.	3,23
12	b.1.5.6. Contratar personal de calidad que ejecute y mantenga actualizado el SGC, coordine las capacitaciones al personal y dirija las estrategias a seguir por área para ser más eficientes ante la competencia actual y venidera	3,23
13	c.9. Adquirir nuevos materiales más avanzados como las innovadoras grama sintéticas	2,85





# FASE 3: ELABORACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES ORGANIZACIONALES

**Visión:** consolidar el liderazgo Nacional de Asesoría, Suministro y Servicio S. A. S. como la mejor empresa de interventoría, mantenimiento y construcción de escenarios deportivos, con procesos de calidad estandarizados y buscando nuevas oportunidades en el mercado de construcción de vivienda.



**Misión:** somos una empresa con 12 años de experiencia, que desarrolla proyectos de interventoría, construcción y mantenimiento de escenarios deportivos, con un capital humano de calidad que garantiza rentabilidad en nuestros servicios, siempre contribuyendo al éxito de nuestros clientes y garantizando nuestra permanencia en el mercado.



**Valores Organizacionales:** en Asesoría, Suministro y Servicio S.A.S. Trabajamos con responsabilidad y honestidad, cultivamos en nuestros empleados el trabajo en equipo para garantizar un desarrollo sostenible; somos una empresa proactiva en materia de ejecución de proyectos de interventoría, construcción y mantenimiento de escenarios deportivos con altos estándares de calidad que busca mantener una excelente comunicación hacia nuestros clientes y proveedores



## ESTRATEGIAS



## FASE 4: MODELO BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Gestionar capacitaciones ante entidades públicas y privadas	N.º capacitaciones	20 a final primer año	Cámara de Comercio, SENA, Proveedor de Grama	Coordinadora Administrativa
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Crear seis (6) espacios físicos dentro de la empresa y asignar departamentos como la dirección general, compras y finanzas, administración y recursos humanos, compras y ventas, proyectos y licitaciones, técnico y operativo	Satisfacción del Personal	100% Primer año	Verificación de espacios físicos y adecuación de los mismos	Coordinadora Administrativa



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Incorporar dentro del <i>stock</i> de materiales sintéticos utilizados para las obras nuevas o de mantenimiento de escenarios deportivos, nuevos materiales avanzados de mejor calidad y especificación	Inventario	1 a 2 un. primer año	Investigar marca <i>shock pad</i>	Directora de Interventoría
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Contratar un director de proyectos especializado en construcción de vivienda de interés social para que direcciona, planifique, coordine, establezca objetivos, gestione recursos y ejecute los proyectos de vis en coordinación con la alta dirección de la empresa	Acta de inicio de obras vis	1 a 2 actas primer año	Iniciar proceso selección mediante hojas de vida	Gerente



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Desarrollar convenios con socios estratégicos para ampliar la experiencia en el sector de la construcción	Acta de reunión	1 a 2 convenios Primer año	Iniciar con contactos de proveedores y clientes, gestionar reuniones y hacer presentación	Directora de Interventoría
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Realizar publicidad estratégica para aumentar el número de clientes.	Base de datos clientes	aumento 80% primer año	Hacer publicidad externa, página web y unir esfuerzo con clientes actuales para buscar nuevos	Coordinadora Administrativa
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Optimizar y mejorar los procesos internos mediante la contratación de un profesional de calidad para que implemente, controle, coordine el sgc de la empresa.	Informe de auditoría externa	1 a 2 auditorías primer año	Iniciar proceso selección mediante hojas de vida	Coordinadora Administrativa





PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b>	Aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado.	Determinar los niveles de percepción de los clientes con el servicio. clientes satisfechos en el servicio entregado/total clientes	Presentación de propuesta y cotizaciones, incremento 20%	implementar estrategias de servicio al cliente para que los clientes continúen activos para la empresa.	Gerente y Demás Áreas
<b>CLIENTES</b>	Mantener unos buenos niveles de satisfacción con más del 90% de los clientes	clientes satisfechos en el servicio entregado/to-tal clientes	satisfacción al cliente igual o superior al 90%	fidelización del cliente, por lo cual investigar sus necesidades para mejorar el crecimiento.	Todos los Departamentos



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b>	Aumentar el número de clientes mediante publicidad estratégica y trabajo en equipo con los clientes actuales.	Inscripción de nuevos clientes en la base de datos de la compañía	Aumentar nuestros clientes en un 20%	Publicidad redes sociales, página web, bases de datos.	Coordinadora Administrativa
<b>FINANCIERA</b>	aumentar sus ingresos mediante expansión de sus operaciones a nivel nacional	Indicadores de propuestas presentadas vs. adjudicadas	Informe trimestral	Mejores prácticas para garantizar la calidad y la rentabilidad de la empresa, claves en el crecimiento.	Gerente y Demás Áreas



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	Implementar el sistema financiero lo que les va permitir tener la información oportuna y conocer cómo se encuentran cada uno de sus indicadores.	Informes a gerencia mensualmente.	100% Confiabilidad de la información	Presentación de impuestos, seguimiento y la trazabilidad financiera más detallada.	Gerente - Departamento Contable
<b>FINANCIERA</b>	Generar un 20% de ingresos por sectores diferentes para el año 2019	Indicador ventas/gastos	20%	Expansión a nuevos mercados a partir de personal capacitado y con experiencia	Gerente



# RESULTADOS

## Objetivo específico 1

Se logró mayor conocimiento de Asesoría Suministros y Servicios S. A. S.

## Objetivo específico 2

Se logró determinar las estrategias adecuadas para Asesoría Suministros y Servicios S. A. S.

## Objetivo específico 3

Capacidad de Asesoría Suministros y Servicios S. A. S. de continuar con la herramienta



# ENTREGA DE RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

## RESPUESTA A LA PREGUNTA INVESTIGATIVA:

- Recopilación de la Información

## RESULTADOS:

- Aumentar las utilidades de la empresa
- Concientizar a la empresa en la importancia de la utilización permanente y controlada del *Balanced Scorecard* para su crecimiento progresivo en el mercado.
- 
- Reforzar la capacidad de la empresa para realizar nuevas estrategias, identificar sus debilidades y amenazas

## IMPACTOS:

- Específico: entorno favorable
- General: creación de cultura



# UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA DE OBRAS

GERENTES



- Operativos
- No asigna responsabilidades



Proyectos



- Planea-gestiona-organiza-entrega
- Visión investigativa
- Delegación de funciones
- Adaptabilidad



# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

- Cámara de Comercio de Bogotá D.C.
- SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)





# CONCLUSIONES

- Proceso metodológico BCS con todos los componentes
- Importancia de la recolección de la información
- Practicidad y factibilidad del BSC en empresas pequeñas
- Cuantificación y control de Indicadores del BSC



# BIBLIOGRAFIA

- [1] D. Norton y R. Kaplan , Cuadro de Mando Integral, E. G. 2. S.A, Ed., Baelona: Harvard Business School Press, 2000.
- [2] M. PORTER. E., Estrategia competitiva, Madrid: Editorial Pirámide, 2009.  
[<https://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo>]
- [3] Grandes pymes, «GUÍA PARA ELABORAR CORRECTAMENTE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA,» [En línea]. Available: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>.
- [4] Grandes Pymes, «Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa,» JcValda, 08 09 2013. [En línea]. Available: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>. [Último acceso: 2018].
- [5] I. Martinez Bernabeu , «Como definir tus objetivos de forma inteligente: El modelo SMART,» 2015. [En línea]. Available: <https://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>. [Último acceso: 2018].



# GRACIAS

